

## 自動車産業労使関係研究の一回顧

富 田 義 典

### はじめに

本稿はわたしも一員として参加した研究者集団による自動車産業労使関係の実態調査研究の総論として執筆されたものである\*)。この研究は、日本の代表的自動車企業(J1社, J2社の2社)を取り上げ、企業経営と労使関係の変化の現状を把握することが目的であった。本稿は、同研究で見いだされた諸事実を再整理するために、わたしの責任において執筆されたものである。

一般に、調査研究であれ、文献やデータに基づく実証研究であれ、当初よりそれなりに確固とした調査仮説を用意して開始されることがめずらしくない。しかしながら、わたしたちの調査研究に関しては、多国籍からなる調査研究集団(代表, Russell Lansbury シドニー大学教授, 5ヶ国の研究者により編成, 対象産業分野は自動車産業と金融サービス業)の一部として開始され、緩い仮説と比較的自由な視野の保持がゆるされたこともあり、調査を進めながら既存の学説や事実認識を参照しつつ仮説を練り直し、また調査方法もそのつど考え直しながら進めるという手法が採用された。

多国籍の調査集団により示された研究の枠組みを考えるための文献は、自動車産業の労使関係に関わっては、Richard Locke, Thomas Kochan, Michael Piore, *Employment Relations in a Changing World Economy*, 1995, Thomas Kochan, Russell Lansbury, John Paul MacDuffe, *After Lean Production*, 1997, それに資本主義の多様性仮説を展開した Peter Hall, David Soskice, *Varieties of Capitalism: Institutional Foundations of Comparative Advantage*, 2001 くらいのものであった。これらはどれも刺激的な仮説や事実認識を示してはいるが、調査の仮説を考えるにも、また調査で得られた諸事実を整理するにも十分ではなかった。

そこでわたしたちなりに文献研究やサーヴェイを補うことになった。

以下では、既存の学説や実証研究・調査報告書等を紹介し、それらにコメントを加えながら、調査を開始した時点、調査の途上で、わたしたちがいだいた問題関心や分析視角を示す。

## 1 労使関係のミクロ理論へ

労使関係は、つねにその環境条件とともにあるということはいうまでもない。労使関係研究も、時代・時代における中心的な環境条件と労使関係との緊張関係を描くことに注力してきた。環境条件として労使関係にもっとも距離の近いところにあるのは経営システム（管理、技術、生産システムなど）であろう。日本の労使関係研究は、そうした環境条件たる経営システムの変化をにらみながら各時代の労使関係を描いてきたといつてよい。

1980年代にさかのぼると、あの時代はまさしく ME・IT の始まった時代であり、ME 技術が労働内容や労使関係をどのように変化せしめるかの探索がひとつの焦点であった。小池和男編『現代の人材形成』（1986年）、野村正實『熟練と分業』（1993年）などが代表的成果であり、のちに両所による論争により高名となるが、労働者の有するスキル（技能）のレベル・内容の論定へと議論の焦点が絞られていった。

1990年代に入ると、労使関係は生産システムとの関係によって論じられることが多くなる。野村正實『トヨタイズム』（1993年）、鈴木良治『日本的生産システムと企業社会』（1994年）、中村圭介『日本の職場と生産システム』（1996年）、浅生卯一他『社会環境の変化と自動車生産システム』（1999年）など多くの成果が生まれた。これらの研究は、生産システムが仕事の中身にどのような影響を与えているか、あるいは、働く者の心性のありようにまで（インセンティブ論）にまで踏み込みながら労働を観察するというとても深みのある研究となったが、その反面で労使関係そのものの観察が野村と浅生らの著作をのぞけば後ろへ退いた感じは否めなかった。野村らのそれも、労使関係といっても賃金管理に関わる労使関係の叙述にとどまるところがあった。

2000年以降は、労使関係の全般的趨勢を反映してか、同分野への研究は低調であるといわざるを得ない。しかし新たな感覚の労使関係研究が生まれて

いる。それは石田光男の仕事（『仕事の社会科学』（2003年）、中村圭介・石田光男共編『ホワイトカラーの仕事と成果』（2005年）第7章も参照）に代表されるものである。それによると、今日の労使関係は経営管理体系のなかに組み込まれて発現するほかないのであって、労使関係研究も一見すると経営体系でしかない領域に宿る微細な労使のやりとり、話し合い、駆け引き、賞罰などを注意深く取り出すという、いわば労使関係のミクロ理論が提唱されている。確かに、「取り出す」といってもどのように取り出すのか、取り出したものをどのように整理するべきかに関してはなお説明すべき余地を多々残しているが、労使関係のもっとも枢要な環境条件である経営管理と労使関係とのまさに接触する局面をじかに観察しようとしているわけであって、労使の真の争点・妥協点に迫る可能性を秘めている。このようないわば労使関係のミクロ理論は、異端的方法のようにも思えるが、労使関係のもっとも近い環境条件が経営管理であることを考えるならば、この単元の最初に述べたこれまでの労使関係の研究の流れの延長線上にあるものであり、正統的方法であるといってよい。

## 2 日本自動車産業労使関係の研究史

日本の自動車産業の労使関係研究に目を転じてみよう。日本の自動車産業やそこにおける労使関係が注目されるようになったのは、なんといっても上述の日本の自動車企業の生産システムがその競争優位により、海外を含め広く耳目を集めるようになったからである。

ところが、実は日本の自動車産業の労使関係研究は、それ以前から、別の経路でもって、長い蓄積を有している。鉄鋼・造船・化学といった産業分野のそれに比すれば劣るものの、日産争議（1953年、昭和28年）の研究から始まり、1960年前後に実施された産業別労働組合の実態調査（大河内一男編『産業別賃金決定の機構』1965年、自動車部門は、隅谷三喜男執筆担当）や労働市場の調査研究（山本潔『日本労働市場の構造』1967年）と続き、当初は労働市場問題として自動車産業を取り上げていた山本潔が運動論としての労使関係（労働組合論ないし労働運動論）を軸として一連の実証研究を世に問う

たことによって、労使関係史としての自動車産業労使関係研究が緒についたといつてよい。

山本の同分野の成果は、70年代後半から公刊され、労使関係調査会編『転換期における労使関係の実態』（1981年）、山本潔『自動車産業の労資関係』（1981年）にまとめられた。山本の一連の研究は、労働市場の研究が基礎となっているが、それにとどまらず自動車企業の労働組合の組織、リーダーのキャリアや性格、企業内の小政治などを非常に生き生きと描き出した点に魅力がある。日本の労使関係そのものの特質を教えてくれた点でも大きな意義を有する。

山本の研究を境に、自動車産業の労使関係研究は、同産業の労働組合が個性的なリーダーシップに富み、企業別組合としては強力であるという特質も手伝って、固有の領域としての労使関係に関する研究として注目すべき業績を生み出すことになる。

戸塚秀夫・兵藤鈞共編『労使関係の転換と選択』（1991年）、野村正實『トヨタイズム』（1993年）、上井喜彦『労働組合の職場規制』（1994年）がその代表的な成果である。

はじめに上井の著作に即して研究動向を振り返ることにしよう。

上井は山本の成果に対して批判的である。上井が実証の対象としたのはJ1社であり、山本と同様である。またわたしたちの対象とも重なる。上井が問題と感じたのは、山本が労働組合の体質から労使関係を説明しようとしたことにあったのではないかと思われる。組合の体質とは次のようなことである。山本の主眼は、組合リーダーへのキャリアが人事系の出世ルートともなっている様を描くことに向けられ、そもそも自律的たりえない組織としてしか労働組合は存在していないというとらえ方になっている。そのように上井には思われたのではないか。上井の不満は、そのような労働組合が経営とどのような関係を取りむすんでいるか、つまり交渉や協議をこそ描くべきであったが、山本は描いていないというにあった。労働組合論にはなっていないでも労使関係論になっていないというのである。そして上井はとくに労働時間と労働者の職場配置に関わる労使間のルールの実態の解明に力を注いだ。ルール

の解明は、労働組合による経営への規制を解明することでもあるとする（以上は、戸塚・兵藤編所収、上井1991年も参照のこと）。

上井の方法は、John Dunlop, *Industrial Relations Systems*, 1958などで提唱された労使関係論の方法などに影響されたものであろう。労使関係の研究手法としては正統的なものである。J1社以外の企業の労使関係との比較や外国の自動車企業のそれとの比較に益するところが大きかった。実際、上井のルール分析は労使関係の歴史の変遷をも教えてくれており、非常に緻密かつ丁寧なものとなっている。

上井の実証の内容に踏み込んでみよう。上井がJ1社の労使関係ルールの分析から得た結論は、つまるところJ1社の職場の労務管理のかなりの部分は労働組合の統制力によって担われている、それがJ1社のマネジメント・スタイルになってしまっているというものである。そのことを「間接管理」とまで形容している（戸塚・兵藤共編所収、上井1991年 p.65）。具体的には、会社の考える合理化目標値の現実性の検討や確定後の目標の現場への浸透が労使協議機関である「部懇」・「課懇」を通してなされていること、そこでの協議・懇談が実際に職場の労働者の仕事上の規範として機能し、管理者の業務の枠としても働いていることが説明されている（上井1994年 pp.122-125）。

そこで上井が念頭においているのは1970年代後半から80年代前半にかけてのJ1社の事態である。この事態は日本自動車企業労使関係のなかでも特殊J1社的なものとして位置づけられている面が強いが、それが日本的労使関係の縮図であることを否定しているものでもない。

ただし、特殊J1社的とされる側面を、企業間の競争力の差（J1社と最大手J3社の差）の基礎として位置づけようとする志向が垣間みられる点が印象に残る。

以上のような上井が「間接管理」と呼んだJ1社の職場管理のあり方が転換を始めるのは1980年代前半である。その頃から会社の中期経営計画からブレークダウンされた原価低減の目標値が職場に降ろされるようになる。上井はその過程にみられた変化を重視する。つまり、目標値を労使協議にかけ職場に浸透をはかる方式は以前と同様であったが、課長が職場に目標値を徹底させるような雰囲気が強くなったとする。また、その目標の実施のためのパ

パイプとして QC サークルや提案活動が重視されるようになる。組合サイドは、QC サークルなどをパイプとする生産性向上運動は全員参加型という美名を傘にした組合軽視の動きであるとみなし、距離を置こうとしたとされる（上井1994年 pp.131-139）。

その後、ほどなくして J1 社の労使関係には大転換が訪れる。上述のようなむづかしい局面に立たされたなかでの組合の最大の問題はその官僚的体制であった。すなわち、組合の職場レベルの取りまとめ役である職場委員はいわゆる職長でもあって、彼らの階層は組合へのアイデンティティを持っていると同時に会社側の管理ルートの前線にも立たされていた。彼らは1980年代に入り徐々に後者の側面を濃くしていた。他方で彼らの先輩筋に当たる組合中枢は現場から離れていることも手伝って旧来からの組合主導の職場運営（生産性向上運動）を追求すべきだとしていた。そうした組合内の運動論の層別分化、平たく言えば、現場レベルの息苦しさが臨界点に達したのが長年 J1 社労組に君臨した委員長 S の追放劇であった（1986年）。それを機に、J1 社の労働組合・労使関係はともに決定的な転換過程に入ってゆく（上井1994年 pp.215-232）。

その間の重苦しく複雑きわまる事実を冷静に描いた上井の筆致には感心する。しかし、わからない点もいくつかある。上井は、S の追放劇を境に J1 社労組は組合としての規制力を官僚層レベルでも現場レベルでも失っていくとする。その喪失の結末はきわめて過酷なもので、組合は「一切の発言権を「合意」のうえ手放す」ことになったとする（上井1994年 p.240）。現場レベルでは、「部懇」・「課懇」という J1 社労使関係を象徴する労使協議機構がなくなるとされる<sup>1)</sup>。そのように組合ルートでの管理や情報伝達が途絶したとされるが、他方での会社ルートでの管理がどのようになっていたのかについては、イメージを結べるような解説はあたえられていない。実は、わたしたちが今回調べたところによれば、今日、「部懇」・「課懇」は制度としては復活している。これらのことから、わたしたちにとっての問題は次のように立てられることになるだろう。

はたして、J1 社の組合は上井が見たように、その後ほとんど無化してしまったのか。果たしてそうってよいのか。また、組合ルートの職場管理も

通常の経営ルートでの職場管理も消極化した J1 社の管理とは、どのようなものとなったのか。無管理状態になったとは考えがたい。わたしたちにとっての課題を引き出すとすれば、まずは今日の職場管理の枠組みを正確に叙述することであろう。そしてその枠組みのなかで組合の関わっている部分がどのあたりにあるかを注意深く見るのが肝心であろう。

最後に問題にしたいのは、上井が J1 社の労使関係の特徴をより大きなパースペクティブのなかで理解しようとした点に関わる。J1 社の労使協議に関して上井は次のように言っている。

「左派組合は生産体制の実行責任を回避するために生産計画段階での直接的（生産計画への…引用者）発言は控える傾向があり、……これに対して右派的潮流が組合のリーダーシップを取っている民間大企業においては、生産計画段階から何がしかの形で組合の関与が認められる」（上井1994年 p. 145）。

後段については、右派的組合は生産計画をめぐる労使協議に比較的熱心に参加するものであるというほどの意味である。J1 社労組がそうであったということである。

これだけだと分かりづらいので、上井と同時期に同一グループで J1 社労使関係を調査し、別途 J1 社労使関係の研究論文を書いた田端博邦が、J1 社と他社（J2 社）の労使協議を対比して述べた文章を引いておこう。下記の E とは J2 社のことであり、A とは J1 社である。

「A 労組が経営への介入をきわめて重視しているのにたいして、E 労組は原則として経営協議をおこなわず（いいかえれば経営問題は経営者の決定すべき問題と割り切っている）、生産の問題も労働条件にかかわるかぎりでの団体交渉の対象としてあつまっている。……組合役員の構成やキャリアはかなり明確に労務管理機構ときりはなされており、……この組合には、A 労組のそれとは異なるクリアカットなユニオニズムがみられるといえる。……組合運動の透明性」も高い（戸塚・兵藤共編所収、田端1991年 p.203）。

田端と上井の理解をつなぎあわせてみると、次のようにいえるだろう。すなわち、真に組合としての規制を経営におよぼそうとする組合は生産・経営事項には関心を示さないようにするものだ。そのようにして実行責任を免れ

ておくならば、労働条件等の悪化が生じたときなどに生産ストップ（ストライキ）などの手段が使いやすい。そのようなことを自覚して活動を組んでいるのである。それにたいして、経営事項に口を出す（口を出すように仕向けられた）組合は実行責任がのしかかり、労働条件が悪化した場合でも経営とのしがらみから逃れがたくなるものだ。その場合でも、組合の内部構造が民主的であればしがらみを断ち切りやすくなるのだが、このタイプの組合は風通しがよくなる可能性は小さいものである。上井と田端には、生産をめぐる労使協議にはこのような理解がある。これを労使協議制への消極論と呼んでおくことにしよう。

野村正實『トヨティズム』（1993年b）の検討にうつる。野村が対象としたのは、表題があらわすようにトヨタである（野村は同書中でトヨタを「ヤマト自動車」と呼んでいるが、ここではトヨタと記すことにする。）上井が労使関係を軸にJ1社を描いたのに対して、野村は“管理を軸に”トヨタを描いた。『トヨティズム』の描くトヨタの管理は以下のようなものである。

トヨタは独特な能率管理の手法を採用している。同管理の根幹には「基準時間」と呼ばれる能率管理のための指標がおかれている。「基準時間」とは生産管理論でいう標準時間に近似した概念だが、いわゆる余裕時間（余裕率）が組み込まれていないので、標準時間よりも厳しい管理指標である。その「基準時間」をもとに計算された能率の実績値が労働者の処遇に直接に反映される。他方で、同社にはエンジニアにサポートされた、種々の技法を含む作業改善の仕掛けがあり、改善が能率を向上させ、処遇も向上する。そのような循環がビルトインされているのがトヨタの能率管理である。そして、そうした職場を取り巻くように福利厚生や、生活過程にわたる会社による「手間ひまかけたドロくさい労務管理」が展開されている。そのような職場の内外にはりめぐらされた管理がトヨタの高パフォーマンスをもたらしている。

しかしながら、そうした安定度の高い管理システムも1980年代末から、経済環境の変化によって変容を迫られる。すなわち、「基準時間」の設定方法を変える、能率を処遇に反映させる程度を緩める、時短を進める、ライン編成にエルゴノミクスを加味するなどである。



以上が野村の描く「トヨタイズム」の梗概である。その意義については次のようなことが指摘できる。第一。トヨタ生産方式といわれるものの骨格を、その利益抽出機構にあると見て取り、「基準時間」の設定のあり方と「基準時間」を基とする能率管理と、その管理を実際にはたらかせる作業改善の仕組みを直裁に描いたこと。それは従来からの Just-in-Time 論のように「ムダを省く」という概念的説明から、一步も二歩も踏み込んで「トヨタイズム」の強さの源泉を取り出して見せた。第二。労働過程の一点を穿つような分析から転じて、「トヨタイズム」の全体像を俯瞰しようとする分析も明解である。「トヨタイズム」が労働過程から労働者の生活過程、労働市場環境までをふくめて成り立っているさまをバランスよく描くことに成功している。

とはいえ、問題と思われる点もいくつかある。まず、野村が取り出して見せた能率管理システムの基である「基準時間」のあたりに問題を感じる。「基準時間」とは、「もっとも熟達した作業者の最短（作業）時間」をもって設定される（野村1993年 b, p.63）。この意味は明瞭である。問題は、「基準時間」は生産管理という正味時間であって、トヨタでは正味時間をもって標準時間とするのだとする点にかかわる。むしろそれが、正味時間に余裕時間を加えて標準時間とする教科書的な意味での標準時間でないことは野村も繰り返し説明しているところである。野村は余裕時間が組み込まれていない点を再三指摘し、それがトヨタの能率管理の最大の特徴であり、トヨタの労働密度の濃さを示すものとする。

この指摘には二つの疑問を感じる。①教科書的な意味での余裕時間が組み込まれていないとするが、それが正確に立証されているか。すなわち、野村は「基準時間」とは正味時間であって余裕時間が組み込まれていないとするが、その正味時間そのものも教科書的な意味での正味時間であるといえるのだろうか。まず「基準時間」のその測定・設定方法が詳しく叙述されていない。余裕時間が組み込まれていないことの根拠とされるのが、大野耐一の次のような言である。

「標準時間（基準時間……野村）を設定するときなんかでも、生理現象のため何パーセントは余裕時間をみるなんていうが、そんなものは零だということだね。結局、これも、現実と測ったやつと違い過ぎるんでね。みんな屁理屈

つけて、余裕時間とか段取り時間とか入れちゃうんだね。これは管理者の非常にずるいところでね」(大野1982年。野村1993年b, p.63に引用)。

いかにトヨタ方式を作り上げたと言われる大野のことばであっても、これでは立証として十分ではない。この発言がなされた状況の説明もない。だから厳密には「基準時間」には余裕時間が組み込まれているとも、いないとも言いがたいという印象を受ける。

ただし、「基準時間」は、先にも引用したとおり、「もっとも熟達した作業者の最短(作業)時間」をもって設定されるとされるのだから、正味時間に近いものだ(厳しい時間だという意味で)とみなせなくてはならない。かりにそうだととしても、第二の疑問がわく。②野村はその厳しい「基準時間」が(ア)能率管理への基礎となり、(イ)要員決定につながってゆくから、トヨタの労働密度・強度は強いのであり、強いがゆえに「手間ひまかけたドロくさい管理」でフォローされなければならないという筋を導く。

(ア)について。トヨタは「基準時間」を基礎とする能率管理を処遇に強く反映させていた。野村はそれが作業能率を刺激する仕掛けであるとしているが、はたしてそうか。能率実績と処遇とを直接リンクさせなくとも、労働密度が高い事例はいくつもあるのではないか。

(イ)について。実はこの本では、「基準時間」という一種の標準時間の説明は執拗になされるが、それを基礎にどのように要員数が設定されているのかについては触れているところがない。かといって、トヨタの要員決定は「基準時間」以外の指標を基に決められていると述べられているわけでもない。他方で、「余裕率をゼロとしていることから生じる残業時間もあると思われる」(野村1993年b, p.77)と述べていることからすれば、「基準時間」が要員計算の基礎とされていると見ていえる。しかし要員決定に関わって具体的に言及されているのは、要員決定にあたって組長や班長を1人工とするかどうかなどにとどまっており、大多数の一般作業者の作業にかかわる要員決定の説明はない。要員決定の分析がなされなければ、トヨタイズムのもとでの労働密度・強度の精確な認識にはたどりつけず、先の筋の展開も根拠薄弱なものとなる。また、コスト論としても、競争力分析としても十分とはいえない。

最後に本書全体の論の運びにふれたい。それは1980年代末以降の自動車産業労使関係の変容の理解にかかわり、重要な論点である。すなわち、野村のこの著作は第2章までは、トヨタイズムの根幹、トヨタの競争優位の源泉がいやというほどの厚みをもって描かれている。ところが、第3章にはいると、一転して、模索するトヨタ、「自己改革」するトヨタという論調に変わる。読むものは戸惑いを覚える。野村がトヨタは変わったとしてあげるのは、「基準時間」の設定方法が変わった、能率管理の処遇へのリンクを弱めた、時短に積極的になった、ライン編成にエルゴノミクスを取り入れたことなどである。変化の起点を1989年においているので、自動車産業労使関係は80年代末から再編過程に入ったとする点で上井と認識をともにしているわけである。ただし野村の理解には、①変化の根拠の説明、②変化の性格づけに関して腑に落ちないところがある。

ここでは②についてだけ言及しておく。野村の説明からは、トヨタの能率管理はことのほか強固なものという印象を与える。だから、1980年代末からの変容過程に入っても、「これまでの生産方式がコスト的に有利なものであることは実証済みである。……新方向は競争条件の優位性の具体像を示していない」(野村1993年b, p.231)として、新方向は「たんにテイラー主義後の生産システムという消極的な概念でしかない」(同上p.232)と、新方向を性格づけ、元来の方式の強固さを強調しているように思える。だから、いかに再編の過程に入ろうとも、トヨタイズムの根幹である能率管理と改善の仕掛けは多少の変化は迫られることはあるにせよ残るものと考えているようである。しかしながら他方で、一連の「自己改革」のなかで、能率管理の肝心要である「基準時間概念」が「改正」されたともしている(同上p.170)。ところが、どこがどう改正されたというのか、わたしには読み取れない。行数にして8行の説明に過ぎず、生産管理的に意味のある説明は、装置が複雑になることによる作業の難易度を織り込んだ時間設定に変更されたことに触れているくらいである(同上p.170)。そもそも「基準時間」とは装置のあつかいの難易度を含まないようなものであったのか。戸惑いを覚えさせる説明である。

ともあれ、1980年代末からの一連の改革のなかで、トヨタイズムの根幹である能率管理と改善の仕組みまで改革の波は及ぶのか、それともそれは残り

つつも改革が進められると考えているのか得心のゆく理解にはたどりつけないのである。

### 3 自動車産業労使関係の転換—80年代・90年代

上井にしても野村にしても、1980年代後半の日本の自動車産業の労使関係は非常に大きな転換を経たと理解している。ところが、80年代以降日本のとくに製造業の企業システムや生産システムがそれほどの大きな転換を迫られたという印象はつよくない。円高不況以降の日本企業の実績や競争力は外国企業のそれらに比して格段に良好だとされ、また電機産業を筆頭に海外生産に乗り出す企業も増加したこともあり、日本的企業システムは模倣の対象とすらなった感があったのである。そのようにみなされていた日本の企業がなぜ労使関係をふくめて転換過程に入ったとみなされなければならなかったのか。不思議である。

そこで上井や野村が見た日本の自動車産業の労使関係の特質やその変化が、一方で、論者によって程度は違うものの日本のシステムによって影響を受けつつ進行したと評される欧米の生産システム・労働システムの変化のなかにおかれた場合、どのように見えるかを検討してみることにしよう。

日本的生産システムというと Just-in-Time に象徴されるが、ここではそこまで範囲を広げずに、労働システムのあり方にそくして考えてみよう。労働システムの改編では日本企業が早めに進出した1980年代のアメリカが先行した。

以下では、当時の改編を代表する企業やプラントをとりあげて、以下の項目にそくして改編の内容を簡単に紹介する。

- (イ) 職務編成の柔軟化, job の区分の変化
- (ロ) セニオリティ (年功的) 秩序の変化
- (ハ) 賃金が pay for performance (or knowledge) 化しているか
- (ニ) プラントや職場の労働者組織がどの程度自律性を認められているか,  
労使協議機関が機能しているか
- (ホ) 雇用保障があるか

- (ヘ) チーム方式が導入されているか
- (ト) チームのリーダーの性格は（管理者か労働者代表的か）

最初は、GM とトヨタの合弁の形態で、1988年カリフォルニア州フレモントで稼働開始した新しい生産システム・労働システムの橋頭堡とも目された NUMMI について紹介しよう(以下の、(イ)～(ト)は、上記の(イ)～(ト)それぞれに対応している。欠落している場合は、当該の項目のデータがないことをしめす)。

〈MUNNI〉

- (イ) 配置は柔軟化。Job の範囲が拡大。Job グレードも減少。製造要員が機械メンテ・品質チェックも兼務。
- (ロ) 経営はセニオリティの緩和を、組合はセニオリティの保持で対立。組合内部で意見対立。
- (ハ) 旧来型賃金体系のまま
- (ニ) ローカル・ユニオンの自律性高い。UAW は不満。事前協議としての労使協議の利用は頻繁。
- (ホ) 雇用保障あり
- (ヘ) チーム方式採用
- (ト) チームリーダーはトヨタで再訓練。日本の職長に近い。
- (その他) 作業自体は短サイクルタイムで編制

第2例目は GM Lansing の事例である。同プラントはミシガン州に立地する GM の拠点工場の1つである。規模も大きく、設備も新しく、多品種対応の工場とされ、1987年頃から MUNNI への対案モデルの意味も持たされていた工場である。

〈GM, Lansing〉

- (イ) もともと job グレードは少ない。
- (ロ) セニオリティは強い。

- (ニ) 生産向上や品質向上を議題に労使協議は盛ん。Productivity coalition があるといわれる。
  - (ヘ) チーム方式採用。
  - (ト) チームリーダーはセニオリティの順に選出。チームリーダー労働者のリーダー的存在。
- (以上の例は Lowell Turner 1991 による)

ヨーロッパに移ろう。ヨーロッパの労働システムの改編は1980年代に入ってからになる。それでもイギリスは比較的早かった。第1例は、Rover である。

〈Rover〉

- (ニ) 産別組合 TGWU, AEUW とのプラント組織の連携強い。労使パートナーシップ協定によりチーム方式の導入へ。
- (ホ) 雇用保障あり。
- (ヘ) チーム方式採用、その内容は組合との協議で構成する。
- (ト) チームリーダーは shop steward でもなく、スーパーバイザーでもない。チーム内から選出。

イギリスの第2例は、Vauxhall (UK, GM) である。

〈UK, Vauxhall〉

- (イ) 配置は柔軟化。Job グレード減少。セミ・スキルドに機械メンテを兼務させる。
- (ニ) チーム方式の採用・運用において組合との協約は結ばない。
- (ホ) 雇用保障あり。新技術による剰員は排出しない。
- (ヘ) チーム方式採用。
- (ト) チームリーダーは会社指名。スーパーバイザーに近い。shop steward とは対立。

第3例は、イギリス・フォードである。

〈UK, Ford〉

- (イ) 配置は柔軟化。Job の範囲が拡大。Job の区分は激減 (1/10へ)。
- (ニ) 組合, shop steward とのチーム方式の協議はほとんどない。
- (ホ) 雇用保障なし。会社が拒否。
- (ヘ) チーム方式採用。あまり機能しない。
- (ト) チームリーダーは会社指名。Shop steward と対立。

ドイツの事例に移ろう。ドイツは労働システムの改編の時期はイギリスに比べれば遅かった。メルセデスは比較的早く改編に乗り出し、スウェーデン方式を導入しようとしたとされる。しかしさしたる変化はなかったようである。注目されることが多いのは、フォルクスワーゲン、オペルである。まずオペルを取り上げよう。オペルは工場間の共通性が比較的強いとされるが、Eisenach 工場以外のオペルの工場の例から説明しよう。

〈Opel〉

- (イ) 配置は柔軟化。ただしローテーションにはリーダーの合意が必要。スキルドとセミ・スキルド、アン・スキルドの職務区分を残す。
- (ハ) 賃金は pay for knowledge。
- (ニ) 産別の IG メタルとの連携で経営協議会がチーム方式の内容を協議。
- (ホ) 雇用保障あり。チーム方式の導入による剰員は出さない。
- (ヘ) チーム方式採用。産別組合 IG メタルとの協約を経ている。
- (ト) チームリーダーはチーム内で選出。経営評議会のメンバーになる。
- (その他) チームは比較的小さく、ジョブ・ローテーションが盛んで、各人のスキルの幅が広がったとされる。

次が、オペル Eisenach 工場の例である。旧東ドイツに立地する同工場は日本モデルを導入した例として有名である。

〈Opel, Eisenach〉

- (イ) 配置は柔軟化。Job の標準化進む。
- (ハ) 賃金は pay for performance or knowledge。
- (ニ) チーム方式をめぐる産別 IG メタルとの協約はない。
- (ヘ) チーム方式採用。
- (ト) チームリーダーはチーム内で選出し、会社が公認。スーパーバイザー的役割。
- (その他) 生産ラインは、短サイクルタイムで繰り返し労働。日本型ライン。

最後に、フォルクスワーゲンを紹介しよう。同社もチーム方式を導入するが、産別組合 IG メタルの考えるチーム方式が入ったことで注目される。

〈Volkswagen〉

- (イ) 配置は柔軟化。ただし比較的旧型職務区分がのこる。
  - (ハ) 賃金は pay for performance or knowledge。
  - (ニ) チーム方式をめぐる産別労組 IG メタルとの協約あり。IG メタルと連携を取りつつ経営評議会がチーム方式の内容や運営を協議。
  - (ホ) 雇用保障あり。
  - (ヘ) チーム方式採用。
  - (ト) チームリーダーは会社指名。
  - (その他) 生産ラインは、短サイクルタイムで繰り返し労働。日本型ライン。
- (以上は、Katz, Darbshire 2001 による)

以上の、欧米の自動車企業の労働システムの紹介からは興味深い傾向を読み取ることができる。まず、国による違いが思ったより大きい。それは改編の時期が1980年代中心であったアメリカと90年代のヨーロッパという、時期の違いから来る面がある。

それよりもむしろ目立つのは、ドイツのシステムと英米の相違である。ドイツは概して産別労組 IG メタルの介入の度合いが大きく、労使協議機関で労働編成の協議を密におこなっている。職務編成は柔軟性を高めつつも英米ほど職務区分を大々くりにさせてはいない。また比較的長いサイクルタイム



の作業によりラインを編成させることに成功している。それに対して、英米は組合の介入を排除しつつチーム方式が進められるケースが多い。そのことがチーム方式導入後の職務編成や雇用保障のあり方に影響している面がみられる。

このような違いは、当該国の労使関係制度や労使関係法制から来る面が大きいように思える。いずれの国もチーム方式が導入され職場の労働システムが改編される段になれば労働者（組合）の職場組織が関わらないわけにはいなくなる。アメリカでいえば、ローカル・ユニオンが、イギリスでいえば、ショップ・スチュアードが、ドイツでいえば、経営評議会 *betriebs räte* が労使協議の前面に立たされることになった。

英米では、経営が組合やその職場組織と協議に応ずることを拒むケースが比較的多かったこともあり、労働側の対応に混乱が生じ、企業内問題に産別組合がどれほど関わりをもつべきか、あるいは産別組合と職場組織との間の連携と分担のさせ方に戸惑いが生じたり、両者の対立もまま見られた。その点ドイツでは、職場組織としての経営評議会と労働組合との分担関係は法と慣行で規定されており、混乱や対立は少なかった。チーム方式の導入にあたって経営評議会の果たした役割は各種の調査報告書に詳細な記録がのこされていることから明らかなように重要である。また、労働システムの改編にさいして経営が労働側との協議を拒んだ例も少ない。それにはドイツでは職場レベルの労使協議機関の設置が法的に義務づけられていることが少なからずはたらいっていると考えてよい。

以上の1980年代以降各国で進行した労働システムの改編には相違点が多く、国ごとの労使関係制度の特徴が容易には収斂しがたいことを教えている。同時に、一定方向に向かうと思われた労働システムの改編にも、労使関係により近い部面では差異が依然大きいことを教えている。しかしながら、いま一度、事実の整理をふりかえてみると、各国共通の動きのなかにある要素もあることに気がつく。わたしたちにとってはこちらのほうが大切である。

共通に見られる要素を列挙してみよう。職務編成の柔軟化。職務区分の大ぐくり化。賃金の *pay for performance (knowledge)* 化。職場における労使協議の役割の拡大。これらはどの国でも判を押したように共通に進んでい

る。

その点に関わって、あらためて述べておきたいことがある。すなわち、1980年以降の資本主義の変化によってグローバル化し、より厳しい競争環境におかれることになった企業は、どの国のそれであれ、労働者との関係を賃金交渉のレベルに止まらず、テクノロジー、スキル、訓練、仕事組織、職務内容、職務遂行の細目・スピード等などのきわめて現実的で、生産現場のこまごまとしたことがらの調整に神経を使うことになった。そのようなことがらの調整は労働者を直に関わらせないで遂行することはむずかしい。職場レベルに労働者の集団があればそれと話し合いをするか、それがなければ個々の労働者とでも話し合わなければすばやく納得のいく調整を得ることはむずかしい。労使関係制度にそくしていえば、賃金交渉を基本的な任務として生起した団体交渉よりも労使協議や懇談のほうが選択されるのは自然であった。交渉から協議への重心のシフトが自然な流れであったといつてよい (Locke, Kochan, Piore 1995 p.377)。L. Turner はそのことを、もっとはっきりと、そのような条件下では「労働を経営的意思決定に組み込むことが新たにかつ決定的に重要性をもつことになる」(Turner 1991, p.163) と述べている。

1980年代以降の資本主義の変化による企業システム・生産システムの変化は労使関係を団体交渉型のそれから労使協議型、参加型のそれへと強力に転換させるものであった。

#### 4 資本主義の多様性論

本題に立ち返ろう。先に、上井の自動車産業労使関係研究を紹介しつつ、上井が日本の自動車産業労使関係は1980年代末を境に決定的な転換期に入つたと整理していることをしめした。他方で、上に見てきたように、1990年を境に各国（主に欧米）の労使関係・労働システムには、職場の協議機関の機能の拡大、職務の大ぐくり化、職務構造の柔軟化、賃金能力主義・実績給付化などが進んだ。これらは元来日本にも見られた事象である。いかにも不思議である。外国で日本に近似した現象が見られるようになったにもかかわらず、日本のシステムが決定的に変化しつつあるということがあるのか。そこ

まで日本の労使関係は独自の論理によって変化しうるのであろうか。

そこでまず、日本の自動車産業労使関係・労働システムを、いま一度上で見てきたのとは別の観察枠組みのなかにおきなおして、その特徴を見定めておくことにしたい。

とりあげるのは、いわゆる資本主義の多様性論である。直接参考にするのは、Hall, Soskice, *Varieties of Capitalism*, 2001である。このHallらの著作は、資本主義を大きくいえば二様に分類するが、そのさいの考察のベースとされるのが企業論である。それがわたしたちの問題関心と重なる。彼らは、企業の内部および企業間の経済的調整のあり方によって資本主義は二様のタイプに分かれるとする。一つは、企業内・企業間を問わず市場によって調整するタイプであり、Liberal Market Economies LMEと呼ばれる。第二は、組織によって調整される経済のタイプをさす。これはCoordinated Market Economies CMEと呼ばれる。LMEはアメリカとイギリスのいわゆるアングロサクソン型資本主義により代表される。CMEは大陸ヨーロッパ型資本主義、主にドイツの資本主義が念頭におかれている。日本はCMEに属するとされる。

先の1990年以降の労働システムの改編の英米とドイツとの相違については、Hallらによると、LMEとCMEには技能訓練のありかたにより労使関係に重要な相違があるとされるので、多様性論から説明できる面があると考えられる。

企業論・産業論として多様性論のなかで注目される論点のひとつは、資本主義のタイプによって競争優位に立つ産業類型が決まってくるとする立論である。それはイノベーションのあり方にそくして説明される。イノベーションにはビッグバン的なものと漸進的なものがある。ビッグバン的なイノベーションは、まったく新たなジャンルの商品を生み出し、市場を篡奪するものである。産業をあげれば、バイオ、半導体開発、ソフト開発などである。漸進的イノベーションとは、機械産業のような旧来型産業のそれであり、新製品開発というよりも製品差別化などにより市場のシェアを一步でも拡大しようとするタイプである。そこで働く者の類型も、ビッグバン型の場合は、大きく血を入れ替えることが必要な時もあるだろうから、どちらかといえば市

場的調整・外部労働市場傾斜型になる。漸進型の場合は、継続的な進化が軸となるのでコアの部分は継続的・長期雇用が基本となり、技能・技術も内部に閉じられるタイプになる (Hall, Soskice 2001, pp.31-43)。

労働者の待遇については、次のようにいわれている。ビッグバン型の推進のためには、個々人へのインセンティブが有効であるが、漸進型であるなら、個人への刺激よりもむしろ組織としてのインセンティブや組織内・組織間の情報の共有やコーディネーションが大切になる (Hall, Soskice 2001, p.47)。さらに後者に関しては、「労使協議制度と合意形成的な意思決定により特徴づけられる高度にコーディネートされた労使関係システムと企業構造が従業員からの協力を引き出すことを確かにする」(Hall, Soskice 2001, pp.39-40)とされる。

自動車産業が機械系産業に属することは説明するまでもないだろう。それゆえ、自動車産業はCME型の資本主義国に適する産業であるということになる。だとすれば、アメリカやイギリスの自動車企業は資本主義の環境としては過酷な条件のなかで事業を営んでいることになる。事実、今日の英米で同産業を主要産業であると位置づける人はいないであろう。そのようにみなすとすれば、Hallらの議論から引き出しうるものは、現存する英米の自動車プラントは、企業あるいはプラント内部、下請けを含めた企業グループ内においては、調整の方法をCME型に転換させようとするであろうということである。先に見た英米の企業の例のなかにも、組合との団体交渉を拒否し労使協議に変えるなり、組合を認めず企業レベルの懇談に変えようとする動きなどがみられたのも、そのような方向に向いていることをあらわしている。

では、Hallらの産業論からいえば、最適な資本主義に位置すると見られる日本やドイツの自動車企業はその枠組みを変える必要はないのか。安泰なのであろうか。上井らのメッセージは決してそうではないということであった。

## 5 産業論からの知見

ところで、CMEについては、経済の非市場的・組織的調整を基本とするとしても、先の単元では、労働力類型・教育訓練、労使関係にそくした説明

が多く、企業内のそれこそ組織や管理様式の説明にまでは及ばなかった。Hall らの著作を概観しても、そのあたりの説明は十分でないように思える。市場的調整 LME であれば、価格というシグナルが存在し、その動態原理もほぼ経済学的に説明が可能であろう。組織的調整のほうは、それこそ組織的調整の内実を企業論や組織論の知見を借りてなお深く観察することが必要であろう。

組織といっても、あれこれ組織を創発すればそれらがオートマチックに機能してくれるといったものではない。そのあたりの研究でもっとも注目すべきは藤本隆宏のそれである。藤本は多様性論とは別途、自らの本領である経営学のルートから組織論議にたどりついたのであり、また資本主義の多様性論も念頭においていると思われ、多様性論の実証部分・企業論にその立論をつなげて論ずることが可能である。藤本の実証のベースとなっているのは他ならぬ自動車産業であり、その自動車産業論は非常に魅力的である。理解の深度が深く、しかも周到である。

まず藤本は、製造業であれ、サービス業であれ、ものづくりやサービスの提供とは、事業活動の上流から下流に向けての情報の転写であると考える。自動車でいえば、開発部門の製品構想や設計の情報が、もの（素材）に転写されるのが製造であり、形状や機能・利便の情報が顧客に伝達されるのが販売活動だと理解する。このような理解は一見するとそのユニークさに驚かされるが、組織や経営活動の理解にとって有効な視点をもたらすことになる。そして、企業たるもの、そうした情報の正確でスピーディな転写のための組織を作り上げることに総力をあげるのだとされる。

藤本は、そうした情報の転写の仕方には、二通りの方式があるとして産業論へと進む。二通りとは、モジュラー型とインテグラル型とに分かれる。モジュラー型とは、製造業にそくしていうと、製品を構成する構造や部品が、その一つひとつが自己完結的な機能を有しており、それぞれ相互の組み合わせ（相性）に比較的神経を使わないですむタイプの製品部門をさす。いわば部品それぞれが「身離れ」がよくできており、それぞれの部品の設計者が関連の部品の設計図くらいを持っていれば足り、頻々と設計者同士が部品の設計情報の周辺情報まで含めてやり取りする体制を敷いておく必要の少ない製

品だといってもよい。それに対して、インテグラル型とは、「擦り合わせ型」と呼んだほうがわかりやすい。すなわち、構造と構造、部品と部品の間が非常に多様で錯綜している製品であり、それを担当する設計者は常に相互の連絡と調整をとれる体制を敷いておかねばならない。自動車がその代表的な製品で、多数の部品が相互に微妙に連携し合ってトータルシステム（乗り心地など）を形づくるとされる（藤本2003年 pp.87-89）。

ちなみに、この類型区分を Hall らの多様性論に引きつけていえば、「擦り合わせ型」の議論が漸進的イノベーション論につなげて理解できる。モジュラー型はビッグバン的イノベーション論と親和的である。

モジュラー型と「擦り合わせ」型の特徴について、いまいし具体的に説明するならば、モジュラー型は、パソコンとソフトウェアのようにそれぞれに外注品同士を組み合わせても十分に働くことからわかるように、さほど面倒な調整を必要としない。まさに市場から調達した部品を組み合わせれば足りることすらあるのである。それに対して、「擦り合わせ」型は、部品等の種々の擦り合せの部面に適した場や組織を用意しておく必要がある。藤本は、そのような仕組みを整える企業の力量を「組織能力」と呼ぶ。それが企業の深層の競争力の決め手となるとする（藤本2003年 pp.23-28）。そして「組織能力」のもっとも興味ある実例をしめすのが、日本の自動車企業の開発部門の組織のあり方であるとする。

藤本の日本の自動車企業の開発システムの観察はキム・クラークとの共著『製品開発力』1993年にまとめられている。この著作では当該の論点に関してだけでも多くのことが述べられているが、本書の関心からしてその内容は二つに整理できる。（ア）組織そのもののあり方、（イ）組織の管理に関することから、である。

（ア）開発部門には、日本の自動車企業でも車体や駆動部分等の自動車の機能区分にそくした一般的な部・課という組織もおかれているが、それらを車種の開発に向けて束ねるための組織ならざる役職が設けられている。「重量級プロダクトマネジャー」とよばれるのがそれである。要するに、組織をさらなる別の次元で束ね、車種開発のプロジェクト進行に向かわせるもの（役職、組織など）が重層的かつ機能的に整備されているかが組織のあり方としては

肝心である。

(イ) 開発効率を向上させ、開発期間を短縮するためには、開発部門内の各工程間、開発と設備技術との間、設備技術と製造との間で、それぞれの開始時期と完了時期を調整できるようでなければならない。すなわち、開発期間と設備技術の開発期間を重ねたり、ずらしたりできるくらいでなければならない。重ねた場合は、開発期間が短縮できる。そのあたりの自在さが企業の「組織能力」である。

(ア) (イ)、いずれの「組織能力」とも、詰まるところ、依拠するところはおなじである。「重量級プロダクトマネジャー」に代表される人の力、従業員の（人間関係を含む）関係性、組織や部門の壁の柔らかさ、人の配置の柔軟性、職務の広さなどがあげられ、コミュニケーションの大切さが執拗に述べられている点が印象にのこる（クラーク、藤本1993年 pp.265-282）。

以上のような藤本の議論を追ってゆくと、日本の自動車企業の特徴とその競争優位の基礎に関してかなりの程度納得がゆく。日本の自動車産業は安泰に思えてくる。

ところで、わたしたちの元来の問題に立ち返ると、上井や野村が見た1990年前後の日本の自動車産業の産業と労使関係の転換の背景ははたして何か、あるいは転換自体が幻想であったのか、という点にあった。実はこの点に関しても藤本の研究は示唆を与えてくれる。

藤本の議論の懐のふかさは、先に見た日本の自動車企業の「組織能力」自体に競争優位とそれを押しとどめる要素の両方が含まれていたと理解するところにある。後者を藤本は、「組織能力の過剰蓄積」（藤本2003年、p.329）と呼んでいる。その内容は以下のようなことである。

日本の自動車企業は開發生産性が高いあまり、車種のバリエーションが必要以上に増えても抑制が効きづらかった。実は、その生産性も、各開発工程が重ねられて開発期間が短縮された（上記の（イ））ことにより、高いものと錯覚されている面があった。すなわち各開発工程は時期的に重ねあわされているので開始から完了までのトータルな期間は短縮されているが、開発工程ごとの作業量を総計すると重ねあわされているだけに決して少なくなつてはならず、作業量ベースの開發生産性は存外高くなっていないこともあった。

また車種のバリエーションの過剰は部品の必要以上の専用化を促し、部品の共用化への取り組みを遅らせた。さらに、「重量級プロダクトマネジャー」の強さも、車種プロジェクトごとの過度の部品の専用化を助長し、開発量を増やす面があった。これは「重量級プロダクトマネジャー制の副作用」と評されている（藤本2003年，pp.323-327）。

このように「組織能力」の高さゆえの過剰開発・過剰設計が1990年前後に日本自動車企業の収益力の深刻な悪化につながったと藤本はみている。

この指摘に、わたしたちは十分に注意をはらうべきである。藤本の観察を借りることにより、上井たちが気づいた日本自動車産業の転換の背後にあった事実によろやくたどりついたということである。

## 6 実証の構図

以上で、本稿の冒頭で記したわたしたちの研究グループが調査研究を進めるうえで参考にした既存の文献・業績の検討を終える。これまでのサーヴェイではわたしたちの研究にとって重要だと思われる論点をできるだけ広く取り上げ論じてきた。以下ではそれらを整理しながら、本調査の実証編で採用された研究の構図を示しておくことにしたい。

（1）本研究が対象とした自動車産業とは、1990年代前半に収益性の危機に見舞われ経営革新に乗り出さねばならなかった同産業が、質的にはほぼ同様の問題をかかえつつ更なる経営革新を遂げなければならなかった2000年前後以降の姿である。この日本の自動車産業がかかえたそうした問題は、二つのことがらに起因していた。ひとつは、日本の自動車産業自体に起因する問題、第二は、同産業が世界大の変化のなかにおかれることによって生じた問題である。

第一点について説明しよう。1990年前後に自動車の国内市場はほぼ飽和状態に達した。それを機に日本の自動車企業はシェア獲得競争からの戦略の転換を余儀なくされた。それに遅れた企業は、過剰投資や人件費の負担のため収益性の危機にさらされた。その背後にあったのが先にも見た「組織能力」の過剰蓄積（過剰設計など）の問題であった。企業の対策はそのような体質



を改善することであった。設計の簡素化や部品の共通化、原価管理の厳格化などが進められた。前者は開発部門の業務内容の改編、後者はコストの低減である。いずれもコストの低減に集約される。そうじてその努力は成果をあげたと評してよい。そのあたりの企業内の業務革新の実態については石田論文（石田2005年、中村・石田編所収）に詳しい。

ところが、2000年前後以降は市場環境がいつそう深刻度を増す。すなわち需要そのものが収縮するという日本経済のなかに自動車市場も当然巻き込まれ、90年頃には700万台を越える年もあった国内生産が600万台を切る水準に停滞することになる。それゆえ2000年以降はいわばあらゆる側面からのコスト削減が厳命されることになった。収益率重視の経営へという方向性は貫いているが、コスト低減はより次元の進んだものとなったといえよう。

第二点目に移ろう。グローバル化のなかで日本の自動車企業が要請されたことがらについてである。低収益率に悩む体質をもつ日本の自動車企業が息を継げる場といえ海外市場ということになる。それゆえ海外市場は軽視できない。それどころではなく、生命線といえるかもしれない。ただし、海外市場で競争するにはより多様な車種が必要になる。また多様で変化の速い海外市場での需要の動きに即応するには、開発体制の充実とその管理体制の充実が欠かせない<sup>2)</sup>。そのためには強力であると評価されてきた日本企業の開発体制の維持とさらなる増強が必要である。

（2）うえに第一と第二として述べた日本の自動車企業のかかえる問題点とそれへの対応法は、容易には両立しがたい。第一の方策は、コスト削減をめざすのに対して、第二のそれはコストを嵩ませるおそれがあるのである。そこをどのようにして現在の自動車企業は切り抜けようとしているのか。わたしたちは以下ように考えている。

（3）狭い意味での生産システム（製造部門）については、日本企業のそれは完成度が高く、生産ラインの編成や職務編成にエルゴノミー的要素を加えるなど徐々に変更すべき部分はあるが、大きな変更は必要ないと認識されていた<sup>3)</sup>。それゆえ漸次的改革が継続されることになった。

したがって、本研究の実証編における製造部門の分析としては、持続しているものをしっかりと取り出すということに主眼がおかれねばならない。先

に労使関係のミクロ分析と評したところの、管理のシステムとそのなかで労働者がいかに対応し行動しているかを描く方法をとることになる。管理のありかたのなかでも、とくにコスト管理に着目する。ただし、生産管理・経営工学的観点からのコスト管理への接近は、野村の方法にそくして説明したように調査技術上も記述面でもたいへんむずかしい。本書では主としてマネタリーな管理のありかたに着目して分析する。

(4) 1980年代・90年代の環境変化のなかで日本企業がシステムの改編に迫られているのは、日本企業の強みでもあり、同時にコストを嵩ませる原因ともなっている開発システムのありかたである<sup>4)</sup>。藤本が「組織能力」と呼んだ開発力能を傷つけることなくそのコストを慎重に削いでゆくことが基本となる。具体的には、開発方式の基本は変えることなく、これまで下流（製造部門）で力を注いできたコスト管理を源流（開発）段階から行う方式がとられる（原価企画）。開発方式＝「組織能力」にはさらなる進化が図られるが、それによりコストが嵩むようであれば、開発管理のあり方が見直されることになる。

開発部門の分析は、同部門への労働研究の蓄積がきわめて乏しく、以前の比較は容易ではない。したがって変化したものを取り出すことはむずかしい。そこで、わたしたちの研究グループでは、労働に関わるかぎりで開発に関わる今日の全体像を描くことを心がけた。具体的には、開発に関わる組織、管理、労働者<sup>5)</sup>の仕事、労働者の仕事キャリア、仕事遂行上のフリクション、労使関係などを取り上げる。また開発と生産部門とをつなぎ、開発と不可分の関係にある生産技術部門も分析に含め、ほぼ同様の項目に関する観察結果を報告する。

(5) 今日の自動車企業の業務革新の重点は上記(4)におかれるが、その点で肝要なのはコストの削減も資本主義の多様性論の用語で言えば組織的調整に依拠せざるを得ないことである。組織的調整とは、文字通り組織に依ることもあるが、組織の内部と組織間には人知によって動いており、またそうでなければ動かないことを忘れてはならない。人に依るとは、藤本の多用する言葉で言えばコミュニケーションが密でなければうまくいかないという意味である。たとえば、本研究の実証編で、ある車種の開発構想の段階からその

車種のための設備技術の設計を始める、つまり開発組織と設備開発組織とを同時並行して走らせるという組織改編の事例を紹介する（労働政策研究・研修機構2007年第2章）。それは車の設計図ができる前の段階で設備の設計を始めるということであり、設備技術者と開発技術者の間の濃密なやり取り（コミュニケーション）がなければ決してうまくいかないことを教えている。

ことほどさように今日の自動車企業の業務革新は、人に依拠する側面が大きい。組織を機能させるにも、コストの削減においても、生産性を上げるにしても、開発期間を短縮するにしても、人への負荷を大きくする。それはかつてとは異なり生産労働者にとどまらず、管理者層や開発要員・技術者の負荷を大きくする方向へとばかり。仕事強度も厳しくなり仕事時間も長くなりやすい。この点が今日の労務管理のポイントとなる。

（6）そこから引き出されてくる論点として、そのような過程のなかで労働組合がどのような関与の仕方をしているかが大切になる。上述のような業務革新を進めるには、少なくとも労働者の加担が欠かせない。業務や業務改編に労働者が加担する程度が大きくなるほど、そうした労働者が主体となる労働者組織（労組の職場組織など）は、経営との関係を団体交渉型から労使協議型へと移す傾向がある。

そうした状況における労働組合の対応は、その元来の活動原則が団体交渉型であるから、労使協議型関係に入るのを嫌うか、あるいはその方向性に沿って自覚的に協議型の運動を積み重ねてゆくかという選択となる。日本の自動車企業の組合の選択は概ね協議型に入ってゆくというものであった。

そこで、本研究の実証編では労使関係については、労使協議に焦点をあて、その制度を概観したうえで、とくに仕事（生産や開発業務）の遂行に関わる労使協議をできるだけ実態にそくして観察することに力点をおいた。また、必ずしも制度化されていないものでも、労使や職場のコミュニケーションに関わるものであれば、書き留めて、その意味を考えるよう心がけることにした。

（2007年9月22日脱稿）

## 注記

\* この研究プロジェクトの研究成果は、労働政策研究・研修機構編『自動車産業の労使関係と競争力—生産・生産技術・研究開発の観点から—』同機構（2007年3月）としてすでに公刊されている。本稿の背景にある諸事実の記録やそれらの分析に関しては同報告書を参照されたい。

なお、本稿は、学術振興会科研費(基盤研究(C)、代表者富田義典、課題番号 18530183)の成果の一部である。

- 1) 協約で廃止されたとされている。廃止については、戸塚・兵藤共編、所収、田端1991年、兵藤1997年にも同様の記述がある。
- 2) そのようなとらえ方を強調し、各国の自動車企業の開発システムを比較研究した業績として、Jürgens 2000 がある。
- 3) この点にかんして、改革の先頭に立った当の経営者が次のように述べていることも参考になる。「ルノーには生産能力と生産性という二つの問題があったが、この二つを改善する余地は十分あったため、生産体制の整備と簡素化によってかなりの成果を収めることができた。のちに日産に移ってから、私はこの点がルノーと日産の大きな違いだと気づいた。すでに生産性が世界最高水準に達していた日産では、その面での改善の余地はなかった。」(ゴーン2001年, p. 124)
- 4) Jürgens 2003 論文にも同趣旨の説明がある。
- 5) ここでの労働者は正確には技術者と呼ぶべきであるが、以下では技術者もふくめて労働者という言葉を使用することにする。

## 文献

- 浅生卯一他『社会環境の変化と自動車生産システム』法律文化社, 1999年  
カルロス・ゴーン『ルネサンス』ダイヤモンド社, 2001年  
藤本隆宏『能力構築競争』中公新書, 2003年  
兵藤釗『労働の戦後史』上・下, 東京大学出版会1997年  
石田光男『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房, 2003年  
石田光男「賃金, 収益, 要員の管理とホワイトカラーの業務効率—トヨタ」2005年, 中村・石田2005年所収  
上井喜彦「フレキシビリティと労働組合規制—A社を中心に」1991年, 戸塚・兵藤1991年所収  
上井喜彦『労働組合の職場規制』東京大学出版会, 1994年  
キム・クラーク, 藤本隆宏『製品開発力』(田村明比古訳) ダイヤモンド社, 1993年  
小池和男編『現代の人材形成』ミネルヴァ書房, 1986年  
中村圭介『日本の職場と生産システム』東京大学出版会, 1996年

- 中村圭介・石田光男共編『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社, 2005年
- 野村正實『熟練と分業』御茶ノ水書房, 1993年 (1993年 a)
- 野村正實『トヨタイズム』ミネルヴァ書房, 1993年 (1993年 b)
- 大河内一男編『産業別賃金決定の機構』日本労働協会, 1965年
- 大野耐一『大野耐一の現場経営』日本能率協会, 1982年
- 労働政策研究・研修機構編『自動車産業の労使関係と国際競争力—生産・生産技術・研究開発の観点から』同機構, 2007年
- 労使関係調査会編『転換期における労使関係の実態』東京大学出版会, 1981年
- 鈴木良治『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会, 1994年
- 田端博邦「労働協約と組合運営—A労組中心に」1991年, 戸塚・兵藤1991年所収
- 戸塚秀夫・兵藤釗共編『労使関係の転換と選択』日本評論社, 1991年
- 山本潔『日本労働市場の構造』東京大学出版会, 1967年
- 山本潔『自動車産業の労資関係』東京大学出版会, 1981年

- John Dunlop, *Industrial Relations Systems*, Holt, 1958
- Peter Hall, David Soskice, *Varieties of Capitalism: Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, 2001
- Ulrich Jürgens, *New Product Development and Production Network*, Springer, 2000
- Ulrich Jürgens, Transformation and Interaction: Japanese, U.S., and German Production Models in the 1990's, in, Wolfgang Streeck, Kozo Yamamura, *The End of Diversity? Prospects for German and Japanese Capitalism*, Cornell University Press, 2003
- Harry Katz, Owen Darbishire *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Cornell University Press, 2001
- Thomas Kochan, Russell Lansbury, John Paul MacDuffe, *After Lean Production*, Cornell University Press, 1997
- Richard Locke, Thomas Kochan, Michael Piore, *Employment Relations in a Changing World Economy*, MIT Press, 1995
- Lowell Turner, *Democracy at Work: Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Cornell University Press, 1991